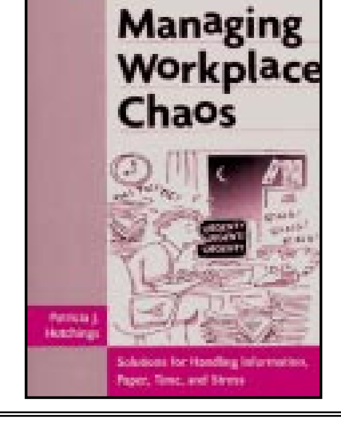
الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع
للمشتركين فقط

يـوليو
(تمــوز)
2002
السنة العاشرة
العـدد الثالث عشر
الــعـدد 229

رئيس التحرير: نسيم الصمادي
www.edara.com



إدارة مكتبيـــة



إدارة الفوضـــى:

حلول عملية لإدارة الوقت والمعلومات

تأليف : باتريشيا هتشينجز

من النظام إلى الفوضى

النظام هو ما اعتدنا عليه في طفولتنا، حيث كانت هناك علاقة منطقية ومباشرة بين كل شيء نفعله والنتائج التي نحصل عليها. فكلما كانت دراستنا لدروسنا أفضل جاءت درجاتنا أعلى في نهاية العام الدراسي. وكلما أكلنا وتدربنا أفضل أصبحت صحتنا أقوى.

لكن هذه العلاقة بدأت تختفت وتنقطع شيئاً فشيئاً. فقد أصبحنا نبذل قصارى جهدنا في بعض المساعي، وتأتي النتيجة بالفشل في النهاية. وعلى العكس، أصبحنا نهمل بعض المساعي الأخرى فنجد أنفسنا نحقق فيها نجاحا لم نكن نتوقعه. وبهذا يبدو أن هناك تحولا خطيرا يحدث في حياتنا العملية من النظام إلى الفوضى.

فكيف نتعامل معه؟

مـــا هـــي الفوضـــى؟

هي غياب العلاقة المباشرة بين السبب والنتيجة. أي أن الأشياء تحدث دون أن ندرك أسبابها الحقيقية بجلاء. فرغم أن لكل نتيجة أسبابها، إلا أن العقل البشري عندما لا يستطيع الإحاطة بجميع الأسباب، فإنه يسمي صعوبة الفهم فوضى. في حين أن صعوبة الفهم تنبع من عجز العقل عن التعامل مع عدد كبير من الأسباب ولمتغيرات مرة واحدة.

فمثلاً يعتمد نجاح أحد المنتجات في السوق على أكثر من مائة سبب، ولما كان من الصعب استيعاب كل هذه الأسباب مرة واحدة فإن الذهن البشري يظن أن ما يحدث لهذا المنتج إنما هو فوضى أو صدفة.

فالتعريف الحقيقي للفوضى هو أنها نظام معقد. فالفوضى نظام ولكنه ذو أسباب ومتغيرات معقدة وكثيرة بحيث يصعب على العقل البشري الإحاطة بها كلها.

الفوضى في الإدارة

لتفهم الفوضى في بيئة العمل، خذ أي يوم عمل عادي وأنظر إلى مكوناته: أنت تدخل مكتبك وتستعرض قائمة أعمالك اليومية وتنجز بعض الأعمال وتحل مشكلات اليوم، ثم تعود إلى منزلك، لتبدأ حياتك العائلية، ثم تنام لتستيقظ على يوم جديد. أليس كذلك؟

لا .. ليس الأمر كذلك. ما يحدث في الواقع هو أنك تذهب إلى مكتبك محملاً بمشكلات عائلية مترسبة من الأمس وربما منذ سنوات، ثم تجلس إلى مكتبك ولكنك لا تنظر في مشكلات اليوم فقط، بل في مشكلات الأمس أيضاً كثيرة، فتؤجل بعضها وتتعامل

مع بعضها الآخر، ثم تذهب إلى بيتك وما زالت بعض المشكلات لم تحل، وهكذا. أي أنك تواجه دائما عددا من المشكلات والمهام أكثر مما تستطيع أن تحل. حتى وإن كانت المشكلات قليلة فإنك ستبحث عن المزيد، وإن كانت سهلة،فإنك ستحاول تعقيدها لكي تحلها. وهذا يعني أنك تتعامل مع عدد كبير من المتغيرات.

تلك هي الفوضى، ولن تتمكن من إدارتها بأساليب الإدارة التقليدية. لأنك تحتاج إلى أدوات خاصة لإدارة الفوضى.

من النظريات إلى المهارات:

أول ما نتعلمه من إدارة الفوضى هو الاستغناء عن النظريات والمناهج، والاتجاه نحو اكتساب المهارات وتعلم الإجراءات الجديدة. النظريات تحصرنا في نطاق ضيق من المهارات. فالموظف الذي يعرف نفسه كرجل تسويق يحصر نفسه في هذا النطاق، فيبتعد عن اكتساب أي مهارة لا تخص التسويق. وبذلك يفوت على نفسة فرصة تعلم مهارات جديدة قد تقودة إلي منصب أعلى.

الإدارة في ظل الفوضى تتطلب التخلي عن النظريات التي تحد من الإمكانات، والاتجاه إلى تعلم كل ما هو متاح. المهارات الجديدة دائماً أهم من النظريات القديمة.

وفيما يلي أبرز مهارات إدارة الفوضى في بيئة العمل:

القراءة السريعة:

انس مرحلة البحث عما يجب أن يقرأ وما يجب أن يترك. فلكي تقرر ما تقرأ وما تترك، تحتاج وقتاً طويلاً مهدراً من المكن أن تقرأ فيه كثيرا مما تركت. ومن الأفضل أن تستبدل النظريات بالمهارات. المهارة الأساسية في إدارة الفوضى هي سرعة القراءة بدلاً من المفاضلة بين القراءات المختلفة. فلا يوجد حد يجب أن تتوقف عنده القراءة أو الحصول على المعلومات. فالمعلومة قوة. وكلما زادت ثروتك من المعلومات زادت قوتك. وفي عصر الفوضى لا يمكنك أن تحدد ما هي القراءات التي يمكن أن تفيدك في المستقبل. ولكن هذا لا يعني أن تهمل القراءة في مجال تخصصك لتقرأ في مجال لا يعنيك. بل يعني أن تهتم بكل ما يقع تحت يديك من معلومات، حتى لو تناول موضوعات تظن أنها لا تهمك حالياً.

الفن المنسي:

علمتنا المدارس كيف نقرأ ولم تعلمنا سرعة القراءة. وهما نوعان مختلفان من التعليم. الفرق بينهما يشبه الفرق بين الرجل العادي والعداء. فكلنا نستطيع المشي والجري، ولكن العداء يجري أسرع. والتعامل مع المعلومات يحتاج إلى عدائين تدربوا على قطع مسافات القراءة الطويلة في أوقات قياسية.

القراءة السريعة speed reading هي الفن المنسي. فمعلمونا لم يهتموا بتعليمنا سرعة القراءة، بقدر ما اهتموا بتعليمنا أساسيات القراءة. فتوقفنا عند المستويات المتدنية من سرعة القراءة التي تعلمناها في المدرسة. فقد كان العصر الماضي عصر تعلم القراءة أما العصر الحالي فهو عصر سرعة القراءة.

إعادة تعريف القراءة

تستغرق القراءة أكثر من خمسة أضعاف الوقت والجهد الممكن. فنحن ما زلنا نقرأ بنفس الطريقة التي تعلمنا بها في المدرسة. اعتدنا في المدرسة أن نقرأ بصوت عال. وكان هذا يحدث أكثر عند قراءة نصوص أجنبية. وما زلنا نقرأ بهذا الأسلوب دون تغيير. حيث نقوم بخمس عمليات كما لو كنا نقرأ لغة أجنبية، وهي :

1. النظر إلى الكلمة المكتوبة.
2. تحويل الكلمة المكتوبة إلى كلمة مسموعة.
3. البحث عن معنى الكلمة المسموعة.
4. تحويل معنى الكلمة المسموعة إلى الكلمة المكتوبة.
5. فهم الكلمة المكتوبة.

المؤلـفة

باتريشيا هتشينجز Patricia Hutchings

مستشارة إدارية مستقلة تعمل من خلال شركتها الخاصة والتي تسمى **Unique Perspectives** هي صاحبة رؤية خاصة تركز على التكامل بين نظم الإدارة ونظم المعلومات. تقيم حيث تعمل في مدينة سالم - ولاية أوريجون الأمريكية.

Author:	Patricia J. Hutchings
Title:	Managing Workplace Chaos: Workplace Solutions for Managing Information, Paper, Time, and Stress
Publisher:	AMACOM; (February 2002)
ISBN:	0814471277
Pages:	231 pages

إعادة تعريف القراءة يعني استئصال العمليات غير المنتجة من القراءة والتركيز على عمليتين هما :

- النظر إلى الكلمة المكتوبة.
- فهم الكلمة المكتوبة.

من معنى الكلمة إلى معنى الفقرة:

أثبتت أبحاث الإدراك وجود علاقة مباشرة بين سرعة القراءة والفهم. فكلما زادت سرعة نقل نظرك بين الكلمات المكونة للجملة (سرعة القراءة)، زاد معنى الجملة وضوحاً. وكلما زادت سرعة قراءتك للجمل المتتالية، زاد وضوح معنى الفقرة ككل. فالذهن البشري يمكنه الاستيعاب بسرعة 50 ألف كلمة في الدقيقة، وهذا يفوق قدرة أسرع قارئ بمائة ضعف. فمهما بلغت سرعتك في القراءة، فإن سرعة ذهنك تفوقها بمراحل. ويحمل الرقم القياسي العالمي في القراءة، شخص أسمه (هوارد ستيفن بيرج) تمكن من قراءة أكثر من 20 ألف كلمة في الدقيقة مع فهم المضمون عام 1991.

كيف تأصلت فينا القراءة البطيئة؟

المسئول عن المرض الجماعي لبطء القراءة والعجز عن الفهم السريع هو نظام التعليم التقليدي. تعلمنا أن نقلل سرعة قراءتنا ونتمهل خوفاً من الخطأ. وتأصل فينا هذا الخوف وأصبح عقلنا الباطن يربط بين بطء القراءة وإجادة القراءة. فاكتسبنا عادة البطء في القراءة. حيث يؤدي بطء القراءة إلى التركيز على معنى الكلمة فقط، فيتوه معنى الجملة ككل. فيفقد القارئ المعنى الإجمالي، لأنه يحرص على فهم معاني الأجزاء كل على حده. فيعيد قراءة الجملة مرة أخرى وبشكل أسرع محاولا فهم معناها الإجمالي. وعندما يركز القارئ على قراءة جملة، تقل درجة استيعابه لمعنى الفقرة كاملة. فيعيد قراءة الفقرة مرة أخرى بسرعة أكبر. وهكذا يتوه في النص. ويدخل في دائرة اجترار قراءة نفس الكلمات دون تحصيل أي معنى. وتستغرق هذه العملية أكثر من خمسة أضعاف الوقت والجهد، دون أن يصيب من المعنى إلا القليل.

من القراءة الحرفية إلى القراءة البصرية:

الخطأ الذي يؤدي بنا إلى القراءة البطيئة هو التركيز على الحروف. ويتم تصحيح الخطأ بالتركيز على الكلمة ككل وعلى الجملة ككل وعلى الفقرة ككل. وهذا يعني التحول من القراءة الحرفية literal reading إلى القراءة البصرية visual reading

وهناك بالفعل أشخاص كثيرون يتدربون على القراءة البصرية التي تركز على قراءة مجموعات مترابطة من الكلمات، فيحققون نتائج مذهلة خلال 3 أسابيع من التدريب تصل بهم إلى حد قراءة ألف وخمسمائة كلمة في الدقيقة. أما من يفشل منهم في التدريب فإنه يتوقف عند 700 كلمة في الدقيقة. وهذا أعلى من المعدل العادي للقراءة الذي يزيد عن 500 كلمة في الدقيقة.

التحول من القراءة الحرفية إلى القراءة البصرية:

- ابحث عن المعلومات وراء الكلمات، ولا تكتف بالنظر إلى الكلمات فقط. فليس الغرض من القراءة معرفة معاني الكلمات. فنحن نعلم معاني الكلمات قبل أن نتعلم القراءة. غرض القراءة هو فهم العلاقات بين الكلمات والجمل. فإذا كانت القراءة المدرسية تهدف إلى تعليم القراءة، فإن القراءة الحالية تهدف إلى اكتساب المعرفة.
- لا تركز على الأصوات التي تثيرها الكلمات في ذهنك للبحث عن المعنى، بل ركز على علاقات المعنى بين الكلمات والجمل.

هل تميز الأبيض من الأسود

يظن كثيرون منا أنهم يستطيعون التمييز بين النظام والفوضى. ولكن ظنهم ليس في محله. فهل تستطيع أن تميز النقطة التي ينتهي عندها الأبيض ويبدأ الأسود؟ وهل تستطيع أن تميز المنطقة التي تنتهي عندها النقاط المبعثرة وتبدأ الألوان؟

ربما تقول أن نقطة 9 هي بداية الأسود ونهاية الأبيض، وأنها المنطقة التي تنتهي عندها النقاط المبعثرة. ولكن هذا خطأ. الرسم كله مكون من نقاط مبعثرة إلا أنها تكون أشد كثافة في النقطتين 9 و 10. جميع النقاط تحتوي على الأبيض والأسود معاً. ولا يمكن التمييز بينهما لأن الناس لا يرون الأسود في الأبيض ولا يرون الأبيض في الأسود.

اليد القارئة تحدد حركة العين:

أولى وسائل القراءة السريعة هي استخدام اليد للحركة عبر الصفحات. ويجب ألا تتوقف يدك عند كل كلمة، بل حركها بسرعة فهمك للجملة وللفقرة ككل. ستجد عينيك تقفزان عبر الكلمات بحثا عن معنى الجملة ككل.

تجربــــة:

لتعرف كيف تعمل اليد كمحدد لحركة العين أثناء القراءة، أجر التجربة التالية :

- ✲ أطلب من صديق أن يقف أمامك ؛
- ✲ دعه يحرك عينيه في اتجاه محدد كمن يقرأ سطورا مكتوبة فوق صفحة خيالية.
- ✲ لاحظ حركة عينيه. ستجده يحرك عينيه بشكل غير متوازن، دون قدرة على ضبطهما.
- ✲ أطلب منه أن يتابع بعينيه حركة يدك، وارفع يدك في نفس اتجاه القراءة.
- ✲ أنظر إلى حركة عينيه ستجدهما تتابعان حركة يدك تماما.

تثبت هذه التجربة أن من الأفضل للعين أن تتابع حركة اليد أثناء القراءة.

مهارات إدارة الوقت:

مثل بقية مكونات الفوضى يحتاج الوقت إلى إعادة صياغة شاملة، واكتساب مهارات جديدة.

يظن معظم المديرين أن إدارة الوقت ما هي إلا نظريات ومناهج تهتم بإدارة المهام اليومية الخارجية. في نظريات إدارة الوقت السابقة كانت مجرد مناهج لإعادة ترتيب الأولويات وتنظيم المهام والأوقات. لكن إدارة الوقت في زمن الفوضى لا تتم على مستوى الخارج والآخرين ولا على مستوى النظريات والمناهج. بل على مستوى إصلاح الداخل واكتساب المهارات الذهنية والنفسية. فالوقت في زمن الفوضى يختلف عن الوقت في الماضي. ولكي نتعامل مع الوقت في زمن الفوضى لابد لنا أولاً أن نبدأ من إعادة فهم الوقت كما نحياه. وذلك من خلال الخطوات التالية :

الخطـــوة الأولى: صياغـــة مفهومك الداخلي للوقت

لدى كل منا 24 ساعة يومياً. وهذا يفرض حدوداً واضحة لتخطيط اليوم. وعندما يرى الذهن البشري هذه الحدود الخارجية التي تفرض عليه فإنه يقاومها. ويظن معظمنا أنه «لا يملك الوقت الكافي لإنجاز أي شيء». وعندما يوهمنا عقلنا بأننا لا نملك الوقت الكافي نجد أنفسنا نلهث لإنجاز مهامنا اليومية، حتى قبل أن نبدأها فنشعر بأننا لن نستطيع إنجازها في حدود الوقت المتاح. فالتصور المسبق عن عجزنا عن إنجاز مهامنا في حدود الوقت المتاح يجعلنا نتوقع الفشل.

الخطـوة الأولى في إدارة الـوقت هـي إعـادة صـيـاغـة مفهومنا عنه. هذه الخطوة وحدها كفيلة بإقصاء الإحساس المسيطر علينا بالعجز عن الإنجاز. وبإقصاء هذا الإحساس نقصي مشاعر القلق، و نتمكن من إنجاز المهام المخططة لليوم، وبشكل أكثر تركيزاً.

فإذا قلت لنفسك : «أنا مشغول طوال الشهر القادم. ولن أجد وقتاً لقضاء العطلة السنوية مع أولادي.» فأنت بذلك تزيد احتمالات إلغائك للعطلة السنوية قبل أن يحين موعدها. فأنت تصادر إجازتك بشكل ذهني قبل أن تبدأ. لأنك قلت أنك لن تقوم بإجازتك إلا إذا تغيرت الأوضاع. فحتى إذا سارت الأمور سيرا طبيعيا فإنك لن

إدارة الفوضـــــى

يتأثر علم الإدارة بالاكتشافات الجديدة كغيره من العلوم. أحدث هذه الاكتشافات هي نظرية الفوضى. فالإدارة بمفهوم الفوضى تختلف كثيراً عن الإدارة التي تدرس في المعاهد والجامعات. وذلك كما يلي :

محاور الاختلاف	الإدارة التقليدية	إدارة الفوضى
السيطرة	المركزية	اللامركزية
المتغيرات	محدودة	لا متناهية
العلاقات	مباشرة وبسيطة	معقدة وغير مباشرة
المجال	محلي	عالمي
نوع المؤسسات	متوسطة الحجم	كبيرة ومتعددة الجنسيات
المتطلبات	نظريات ومناهج	مهارات وإجراءات
دائرة التأثير	الخارج والآخرون	الداخل (العقل والنفس)
أسلوب الإدارة	السيطرة	القبول

تقوم بإجازتك. فإذا أعدت صياغة هذا الرأي المتحيز إلى: «أعتقد أن لدي وقتا كافيا لأنجز ما علي إنجازه من مهام». فإنك بذلك تجهز نفسك ذهنيا لإنجاز المهام والقيام بإجازتك.

الخطوة الثانية: تصورك لليوم المثالي

ثاني خطوات تخطيط الوقت هي وضع تصور لليوم المثالي. أكتب قائمة بالأعمال التي يتكون منها اليوم حتى يمكنك أن تطلق عليه يوماً مثاليا للإنجاز والتوازن. ابدأ من لحظة استيقاظك، واكتب الأنشطة التي يجب أن تمارسها في يوم كهذا. فصل الأنشطة اليومية على ورقة مقسمة إلى ساعات اليوم الأربعة والعشرين.

اليوم المثالي لا يعني أن تكون الشروط والمواقف مثالية أيضاً، بل أن يكون إنجازك هو المثالي فقط. فحتى في اليوم المثالي ستواجهك نفس الصعوبات اليومية العادية: من تعطل حركة المرور، والمضايقات الاعتيادية في بيئة العمل، والمشادات الكلامية في المنزل. وبالرغم من كل هذه الظروف ستتمكن من التركيز على مهامك اليومية وإنجازها بما يجعلك تشعر بالرضا.

صف واكتب طريقة أدائك لكل مهمة: كيف ستركز على عملك وستتجاهل الاعتبارات الشخصية التي قد تستفزك، وتؤثر عليك سلبياً. كيف أنك ستتحلى بالهدوء مع كل موقف يمكن أن يمر دون غضب. وكيف ستتوقف عن إضاعة وقتك في أعمال وأنشطة هامشية، لتركز على إنجاز المهام الأساسية التي عليك إنهاؤها.

تصورك لهذه المواقف وحلها يؤسس إحساساً قوياً بالتركيز على الأساسي والتقليل من الهامشي. هذا الإحساس الداخلي هو الغاية من كل تطبيقات إدارة الوقت. فإذا ترسخ بداخلك، فلن تحتاج إلى مراقبة الساعة، بل ستؤدي نشاطاتك بأسلوب طبيعي لا إجبار فيه أو قسر من ذاتك على ذاتك.

من تصور اليوم المثالي استخرج ما يلي:

- الساعات والأنشطة التي تصل فيها إلى ذروة إنتاجيتك.
- كيفية الاستمرار على وتيرة الإنجاز المثالي طوال أيام الأسبوع.

الخطوة الثالثة: قائمة الأنشطة اليومية الفعلية

الغرض من كتابة هذه القائمة هو مقارنتها بالتصور السابق عن اليوم المثالي. ضع في هذه القائمة أسباب عجزك عن الوصول بيومك الفعلي ليصبح يوماً مثالياً. وذلك بطرح الأسئلة التالية:

- ما هي الأسباب؟
- هل يمكن التغلب عليها وتذليلها؟
- كيف يمكن سد الفجوة بين اليوم الفعلي واليوم المثالي؟
- ما هي الأنشطة التي تسبب تدني الإنتاجية؟
- كيف يمكنك التغلب على مشكلة انخفاض الإنتاجية؟
- هل يمكنك استئصال هذه الأنشطة من جدول أعمالك اليومية الفعلية؟

الخطوة الرابعة: مصفوفة قيمك الأساسية

تحتوي مصفوفة القيم الأساسية على الأشياء والمهام وأكثر

قس سرعتك في القراءة

احسب عدد الأسطر التي قرأتها في هذه الخلاصة حتى الآن.

أحسب عدد الكلمات في كل سطر (ستجدها في المتوسط 6 أو 7 كلمات)

أضرب عدد الكلمات في عدد الأسطر لتحصل على إجمالي الكلمات التي قرأتها.

احسب الوقت الذي استغرقته في القراءة. من المرجح أن سرعة قراءتك تماثل السرعة العادية للقراءة وهي: 100 إلى 500 كلمة في الدقيقة الواحدة.

وهذا المعدل يعني أن بعض الناس يقرءون بسرعة تصل إلى خمسة أضعاف بعضهم الآخر. ويعني أن مديرا يمكنه أن يقرأ خمسة كتب في نفس الوقت الذي يستغرقه مدير آخر في قراءة كتاب واحد. يعتمد هذا الفرق في سرعة القراءة على مستوى التعليم ودرجة ممارسة القراءة لدى كل منهما وعلى درجة استمتاعه بما يقرأ ومعرفته بلغة القراءة.

فاسأل نفسك:

كيف اكتسبت سرعتي الحالية في القراءة، ولماذا توقفت عند هذا الحد؟

ما يهمك في حياتك. وهي تتراوح بين عشر وعشرين بند. رتب القيم الأساسية تبعاً للأولوية النسبية التي تمنحها لكل واحدة منها : فمثلا يختلف موقع العائلة بالنسبة للمستقبل المهني من شخص لآخر. فلدى الشباب يأتي المستقبل المهني قبل العائلة، وفي حالة السيدات وكبار السن تأتي العائلة قبل المستقبل المهني.

مثـــــــال:

استخدم القائمة التالية لتضع أمام كل قيمة فيها درجات تمثل أهميتها النسبية بالنسبة لك :

- العائلة
- الأصدقاء والمعارف
- المستقبل المهني
- الرياضة
- الأخلاق والعبادة
- الدخل الشهري
- الصحة والعافية
- الحياة
- المنزل والممتلكات
- المكانة الاجتماعية

عد إلى تصورك الذي وضعته عن اليوم المثالي وعن

أشكـــــال اليـــــد القارئـــة:

هناك أشكال متعددة لليد القارئة. ولكل منها سرعته ودرجة تركيزه وقدرته على الاستيعاب. ومنها ما يلي :

اليد السطرية:

تمر اليد أسفل السطور سطرا بسطر. مع الانتقال بين الكلمات بسرعة ثابتة دون توقف، حتى ينتهي السطر كاملاً. ثم تنتقل إلى السطر الذي يليه وتتحرك بنفس الطريقة. وهكذا تتحرك اليد كما لو كانت ترسم خطاً كاملاً تحت كل سطر، ثم تنتقل من نهاية السطر المنتهي إلى بداية السطر الجديد.

ثان خطوات تخطيط الوقت هي
وضع تصور لليوم المثالي.
أكتب قائمة بالأعمال التي
يتكون منها اليوم حتى يمكنك
أن تطلق عليه يوماً مثاليا
للإنجاز والتوازن.ثان خطوات
تخطيط الوقت هي وضع تصور
لليوم المثالي. أكتب قائمة
بالأعمال التي يتكون منها اليوم

اليد العابرة للسطور:

هنا تقفز اليد فوق السطور فتعبر أكثر من سطر. كما لو كانت تريد إنهاء الصفحة بشكل أسرع. فهي تقرأ الفقرة في عبورين، فتبدأ بأول سطر وتعبر الفقرة لتنتقل إلى آخر سطر فيها. كما هو موضح بالرسم :

ثان خطوات تخطيط الوقت هي
وضع تصور لليوم المثالي.
أكتب قائمة بالأعمال التي
يتكون منها اليوم حتى يمكنك
أن تطلق عليه يوماً مثاليا
للإنجاز والتوازن.ثان خطوات
تخطيط الوقت هي وضع تصور
لليوم المثالي. أكتب قائمة
بالأعمال التي يتكون منها اليوم

اليد العابرة للصفحة:

في هذه الحالة تعبر اليد الصفحة بسرعة خلال خمس حركات أفقية مع زيادة المساحة التي تستعرضها طولياً.

ثان خطوات تخطيط الوقت هي
وضع تصور لليوم المثالي.
أكتب قائمة بالأعمال التي
يتكون منها اليوم حتى يمكنك
أن تطلق عليه يوماً مثاليا
للإنجاز والتوازن.ثان خطوات
تخطيط الوقت هي وضع تصور
لليوم المثالي. أكتب قائمة
بالأعمال التي يتكون منها اليوم

ليست هذه كل الحركات الممكنة لليد، بل يمكن لكل شخص أن يبتكر الحركات التي تلائمه. فهناك حركات على هيئة حرف Z، وحركات حرف S وحركات دائرية. وتختلف الأشكال التي تتخذها اليد ذاتها. فهناك من يفضل استخدام إصبع واحدة، وهناك من يحب استخدام أكثر من إصبع أو اليد كاملة. المهم أن سرعة حركة اليد هي التي تحدد سرعة حركة العين، وسرعة القراءة. جرب كل الطرق واختر أفضلها.

الآن أعد قراءة نفس الكلمات التي سبق لك أن قست سرعة قراءتك لها. أنظر كم قضيت في قراءتها. من المؤكد أن سرعتك في القراءة زادت عن سرعتك السابقة، بدون استخدام يدك.

اليوم الفعلي. واسأل نفسك :

- هل تجد أن القيم التي تمثل أولوية بالنسبة لك هي التي يحتل إنجازها جل تركيزك خلال اليوم المثالي واليوم الفعلي؟
- هل تتطابق خريطة يومك المثالي والفعلي مع مصفوفة قيمك الأساسية؟
- هل هناك مهام في تصور يومك الفعلي لا تجد لها مكاناً في مصفوفة قيمك الأساسية؟
- هل يمكنك تفويض هذه المهام لآخرين؟ أو هل يمكنك استئصالها من جدولك اليومي الفعلي؟
- هل هناك قيم من مصفوفة قيمك الأساسية لا تجد لها نشاطاً يمثلها في قائمة أنشطتك الفعلية؟
- هل يمكنك إدخال الأنشطة التي تمثل هذه القيم وتفعيلها في قائمة أعمال يومك الفعلية والمثالية؟

الخطوة الخامسة: أهدافك المرحلية

بعد تحديد القيم الأساسية تأتي خطوة وضع الأهداف المرحلية التي تنتقل بك من مرحلة إلى أخرى كي تحقق غاياتك التي تمثل قيمك الأساسية. يجب أن تتوفر في الأهداف المرحلية عدة سمات لكي تصبح أهدافا حقيقية. من هذه السمات أن تكون أهدافك :

- **قابلة للقياس:** فلا يصلح أن تحدد هدفاً هلامياً، كأن تشعر بالراحة أو السعادة. فهذه الكلمات تنتمي إلى الغايات أو القيم الأساسية، ولكنها لا تصلح أهدافاً. بل يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس الكمي والكيفي.
- **ذات توقيت محدد:** أن تضع توقيتاً محدداً لتحقيق الهدف المرحلي، فإذا مر هذا التوقيت دون تحقيقه فاعتبر نفسك قد فشلت في تحقيقه.
- **متعلقة بالمستقبل:** وهذا بديهي. ورغم ذلك فإن كثيرا من الحالمين يضعون أهدافاً وهمية كما يلي : «أن أحقق ما حققته في الشركة السابقة العام الماضي». فهذا ليس هدفا حقيقياً. فهو يربط المستقبل بالماضي بشكل غير قابل للقياس.
- **واقعية:** أي أن يكون الهدف قابلا للتحقيق. فلا يكون مجرد حلم يقظة. أحلام اليقظة لا تحتاج لخطة حتى تتحقق.

الخطوة السادسة: أهدافك المرحلية جزء من تصورك للحياة المثالية:

بمعنى تحديد أسلوب الإنجاز خلال الفترة المحددة لتحقيق الأهداف. وهذه أصعب الخطوات على الإطلاق وأكثرها أهمية. لأنها تهيئ صاحبها نفسيا وذهنيا لتحقيق الأهداف التي حددها في إطار قيمه الأساسية. وهذه الخطوة تعمل على مستوى المهارات الذهنية والنفسية وتعتبرهما نقطة الانطلاق نحو الإنجاز والتنفيذ.

حدد أولوياتك اليومية والأسبوعية:

يمكنك تحديد أولوياتك بطريقة بسيطة جداً كما يلي :

- ✲ اكتب قائمة بالأنشطة التي تتوقعها خلال اليوم أو الأسبوع على ورقة بيضاء.
- ✲ ابدأ بالمهمة الموجودة في بداية الصفحة وقيم أولويتها بالنسبة للمهمة التي تليها.
- ✲ ضع علامة صح أمام المهمة الأكثر أهمية.
- ✲ قارن بين المهمة الأولى والمهمة الثالثة، وضع علامة صح أمام الأهم منهما.
- ✲ استمر في مقارنة المهمة الأولى مع كل مهمة تليها في القائمة، مع وضع علامة صح أمام المهمة الأكثر أهمية وأولوية، حتى تنتهي من مقارنة كل المهام.
- ✲ انتقل إلى المهمة الثانية وقارن بينها وبين كل مهمة تليها في القائمة، مع وضع علامة صح أمام الأكثر أهمية، حتى تنتهي من مقارنة المهمة الثانية مع كل المهام.
- ✲ كرر نفس المقارنات الثنائية مع المهمة الثالثة في القائمة، ثم مع المهمة الرابعة وهكذا، إلى أن تنتهي بالمهمة العاشرة أو الأخيرة.
- ✲ ستجد بين يديك عددا من العلامات أمام كل مهمة. يمكنك بعد ذلك ترتيب أولويات المهام تبعاً لعدد العلامات الذي تحصل عليه كل مهمة. فالمهمة التي تحصل على علامات أكثر تكون هي الأكثر أهمية وأولوية، وهكذا.

كيف تتعامل مع التسويف:

التسويف من أهم أسباب الفوضى. تراكم المهام يزيد عدد المتغيرات التي عليك أن تتعامل معها. وعندما يتعلق الأمر بالتسويف فإن الثقافة الشعبية تنصحنا «بأن لا نؤجل عمل اليوم إلى الغد». إلا أن هذه النصيحة بسيطة جداً، وغير قابلة للتطبيق. فإذا درست أسبابك النفسية لتأجيل أداء بعض المهام، فستجد منها :

- أنك لا تشعر بأنك جاهز نفسياً أو ذهنياً أو بدنيا

لأداء هذه المهمة.

- أنك تظن أن هناك مهاماً أكثر أهمية.

- أنك تنتظر حدوث شيء آخر قبل أن تبدأ في المهمة.

- أنك تحب تأجيل العمل إلى اللحظة الأخيرة، لأنك تفضل العمل تحت الضغوط.

فكيف تتعامل مع الأسباب النفسية للتسويف:

- اكتشف الأسباب النفسية التي تدفعك لتسويف بعض الأعمال : فإذا كان السبب أنك لا تحب هذه الأعمال، وأنك غير جاهز للتعامل معها فانظر إذا كان يمكنك تفويضها.

- بدلا من أن تقرر البدء في هذه المهام التي تسوفها، قرر تأجيل أدائها لأنك غير جاهز للتعامل معها. فهذا القرار سيريحك نفسياً ويقضي على أسباب التسويف.

- بدلا من أداء المهمة، ضع تصورا عن حجم العمل المطلوب لإنجاز المهمة. استعرض أوراق المهمة وتصور نفسك تؤديها وقدر كم من الوقت والجهد تحتاج لإنجازها.

- قسم المهمة إلى أجزاء وخطط أوقات إنجاز كل جزء. ضع مواعيد للإنجاز المتأخر ومواعيد للإنجاز المبكر. كأن تحدد وقت تسليم المهمة في نهاية الشهر كموعد متأخر. وموعد في منتصف الشهر للإنجاز المبكر. بهذه الطريقة ستتمكن من إنجاز المهمة يوم 20 على الأكثر.

- ضع مواعيد الإنجاز المبكر لمراحل المهمة في جدول أعمالك. وتجاهل مواعيد الإنجاز المتأخر.

- حدد توقيت البدء في الإنجاز.

كيف تخطط جدول أعمالك الأسبوعية؟

☼ لا تتخم جدول أعمالك في تخطيط الأيام السابقة على الإجازات والأيام التالية لها. فهذه الأيام تتعامل مع المهام الطارئة والعاجلة والمتأخرة فقط والتي تطرأ فجأة قبل القيام بالإجازة أو بعد العودة منها. فلا يصح تكديسها بالمهام المخططة.

☼ ضع المهام الخطيرة والهامة في ثاني أيام أسبوع العمل، لأنه من أكثر الأيام إنتاجية.

☼ اجعل جدول أعمالك بصرياً. وهو عبارة عن ورقة واحدة ذات مساحة كبيرة يمكن تمثيل جميع أيام الأسبوع عليها، بالساعات والأيام. وطريقة ملء هذا الجدول كما يلي :

- ابدأ أولاً بتوزيع المهام ذات الأولوية طوال الشهر.

- وزع بعد ذلك المواعيد والاجتماعات التي تم تحديدها.

- حدد ساعات للإطلاع والتدريب واكتساب المهارات الجديدة.

- أفسح مكاناً للأنشطة الترفيهية.



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

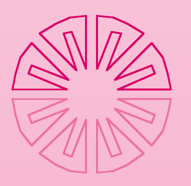
نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر : 11727 - ج.م.ع
تليفون : 2633897 2 20
تليفون : 4036657 2 20
تليفون : 4025324 2 20
فاكس : 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية : 4254353 03

الأردن- شعاع ت : 5510492
5534291 - 5515636 - عمــــان
اليمن - سكاي نت ت : 206949 صنعاء
لبنان - مجموعة مراد ت : 6743449 - بيروت
السعودية - شركةمصادر ت : 6504053 - 6521147- جدة
السعودية - شركة مصادر ت 4749929 - 4749887- الرياض
الإمارات - شركة إدارة.كوم ت :2977111 ف : 2977110- دبي

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه.



تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعاً، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري.
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية :
المختار الإداري
وتضم مقتطفات وخلاصات ومقتبسات شهرية باللغة العربية. لأحدث ماتنشره مجلات العالم الإدارية.